

# Klausur – Mantelbogen



UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Pflegemanagement I</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Kennzeichen	<b>PM-PMG-P12-121124</b>
Datum	<b>24.11.1012</b>

**Ausgegebene Arbeitsbögen** \_\_\_\_\_

**Abgegebene Arbeitsbögen** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Name in Druckbuchstaben und Unterschrift Aufsichtsführende(r)

\_\_\_\_\_  
Prüfungskandidat(in)

Aufgabe		1	2	3	4	5	Σ	Note
max. Punktzahl		22	20	20	18	20	100	
Bewertung	Prüfer(in)							
	ggf. Gutachter(in) <sup>1</sup>							

\_\_\_\_\_  
Prüfer(in) (Name in Druckbuchstaben)

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

\_\_\_\_\_  
ggf. Gutachter(in) (Name in Druckbuchstaben)

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

<sup>1</sup> Ggf. Gutachten im Rahmen eines Widerspruchsverfahrens

Anmerkungen Prüfer(in):

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

Anmerkungen Gutachter(in):

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

Sonstige Anmerkungen:

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Pflegemanagement I</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Kennzeichen	<b>PM-PMG-P12-121124</b>
Datum	<b>24.11.2012</b>

**Bezüglich der Anfertigung Ihrer Arbeit sind folgende Hinweise verbindlich:**

- Verwenden Sie ausschließlich das vom / von der Aufsichtsführenden **zur Verfügung gestellte Papier**, und geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel und nicht gebrauchte Blätter) zum Schluss der Klausur wieder bei Ihrem / Ihrer Aufsichtsführenden ab. Eine nicht vollständig abgegebene Klausur gilt als nicht bestanden.
- Beschriften Sie jeden Bogen mit Ihrem **Namen und Ihrer Immatrikulationsnummer**. Lassen Sie bitte auf jeder Seite 1/3 ihrer Breite als Rand für Korrekturen frei, und nummerieren Sie die Seiten fortlaufend. Notieren Sie bei jeder Ihrer Antworten, auf welche Aufgabe bzw. Teilaufgabe sich diese bezieht.
- Die Lösungen und Lösungswege sind in einer für den Korrektanten **zweifelsfrei lesbaren Schrift** abzufassen (**kein Bleistift**). Korrekturen und Streichungen sind eindeutig vorzunehmen. Unleserliches wird nicht bewertet.
- Bei numerisch zu lösenden Aufgaben ist außer der Lösung stets der **Lösungsweg anzugeben**, aus dem eindeutig hervorzugehen hat, wie die Lösung zustande gekommen ist.
- Die Klausur-Aufgaben können einbehalten werden. Dies bezieht sich **nicht** auf ausgeteilte Arbeitsblätter, auf denen Lösungen einzutragen sind.

Zur Prüfung sind bis auf Schreib- und Zeichenutensilien ausschließlich die nachstehend genannten Hilfsmittel zugelassen. Werden **andere als die hier angegebenen Hilfsmittel verwendet oder Täuschungsversuche** festgestellt, gilt die Prüfung als nicht bestanden und wird mit der Note **5** bewertet.

<b>Bearbeitungszeit:</b>	90 Minuten
<b>Anzahl der Aufgaben:</b>	5
<b>Höchstpunktzahl:</b>	100
<b>Hilfsmittel:</b>	Keine

<b>Aufgabe</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>insg.</b>
max. Punktzahl	22	20	20	18	20	100

Viel Erfolg!

## Fallbeispiel

Seit mehreren Jahren arbeiten Sie bei einem Wohlfahrtsverband in Grünstadt. Sie haben dort die Funktion der Pflegedirektorin / des Pflegedirektors. Ihnen sind drei ambulante Pflegedienste zugeordnet. Diese ambulanten Pflegedienste haben jeweils eine verantwortliche Pflegefachkraft (Pflegedienstleitung = PDL) vor Ort, die entsprechend weitergebildet ist und relativ autonom agieren kann. Die Geschäftsführung wird übergeordnet von einem Mitarbeiter beim Wohlfahrtsverband wahrgenommen.

Die drei ambulanten Pflegedienste unterscheiden sich in der Organisation und Größe wenig. Der Klientenstamm pro Pflegedienst bewegt sich jeweils bei etwa 100. Der Pflegedienst Innenstadt unterscheidet sich von den anderen beiden Pflegediensten dadurch, dass keine Dienstwagen eingesetzt werden, sondern die Mitarbeiter(innen) zu Fuß gehen oder Dienstfahrräder nutzen. Bisher war die Personalstruktur der Pflegedienste sehr ähnlich. Seit einiger Zeit stellen Sie jedoch folgende Veränderungen fest:

**Pflegedienst Oststadt:**

Für den Aufbau der Schwerpunkte „Palliative Care“ und „Wundmanagement“ befinden sich einige Mitarbeiter(innen) seit letztem Jahr in der Weiterbildung. Die Ideen, die aus den Präsenzwochen der Weiterbildung an den Arbeitsplatz mitgebracht wurden, sind teilweise schon in die praktische Arbeit eingeflossen. Allerdings fallen diese Mitarbeiter(innen) wochenweise für den Dienst aus. Hinzu kommt seit einigen Monaten eine höhere Fluktuation von Mitarbeiter(inne)n.

**Pflegedienst Weststadt:**

Innerhalb des letzten Jahres haben vier hoch motivierte Mitarbeiterinnen ihre Arbeitsstellen neu angetreten. Diese Mitarbeiterinnen haben bisher viele gute Ideen eingebracht, was an einigen Stellen schon zu Verbesserungen der Arbeitsabläufe geführt hat. In den letzten Wochen wirkten diese Mitarbeiterinnen aber zunehmend unzufrieden. Die PDL führte letzte Woche mit ihnen ein Gespräch, um das die Mitarbeiterinnen gebeten hatten. Im Gespräch beschwerten sich diese Mitarbeiterinnen darüber, dass sie zu wenig selbstständig arbeiten können und sich nicht genügend in Entscheidungen eingebunden fühlen.

**Pflegedienst Innenstadt:**

Im Pflegedienst Innenstadt ist seit einiger Zeit eine hohe Krankheitsrate festzustellen. In erster Linie handelt es sich um Erkältungskrankheiten, die Fehlzeitenrate ist deswegen relativ hoch. Die PDL teilt Ihnen mit, dass sich bereits zwei Angehörige beschwert hätten, weil die Pflegekraft morgens stark erkältet zur Pflege beim Klienten erschien. Die Mitarbeiter(innen)fluktuation hat im letzten Jahr stark zugenommen.

**Aufgabe 1: Integriertes Pflegemanagement****22 Punkte**

Die Aufgaben des Pflegemanagements im Sinne des integrierten Pflegemanagements lassen sich differenzieren in normatives, strategisches und operatives Management.

- 1.1 Nennen Sie jeweils zwei konzeptionelle Bausteine für das normative Pflegemanagement, das strategische Pflegemanagement und das operative Pflegemanagement. 12 Punkte
- 1.2 Folgende Aufgaben fallen als Managementaufgaben in den ambulanten Pflegediensten aus dem Fallbeispiel an: 10 Punkte
- Erarbeitung eines Pflegeleitbildes
  - Tourenplanung
  - Durchführung von Pflegevisiten
  - Einführung eines Marketingkonzepts
  - Durchführung von Erstgesprächen mit neuen Klient(inn)en

Ordnen Sie die Aufgaben jeweils dem normativen, strategischen oder operativen Management zu.

**Aufgabe 2: Lernende Organisation****20 Punkte**

Im Pflegedienst Oststadt sind Ansätze einer lernenden Organisation erkennbar.

- 2.1 Beschreiben Sie drei der Eigenschaften der organisationalen Kompetenz nach Senge (1996). 12 Punkte
- 2.2 Der Wandel von Organisationen wird in den Konzepten „Organisationsentwicklung“ und „Lernende Organisation“ unterschiedlich behandelt. Grenzen Sie beide Konzepte voneinander ab (pro Konzept vier Stichworte). 8 Punkte

**Aufgabe 3: Personalentwicklung****20 Punkte**

Aufgrund der starken Fluktuation in zwei der Pflegedienste möchten Sie mit den drei Pflegedienstleitungen gemeinsam eine Personalentwicklungskonzeption erstellen. Mit dem Geschäftsführer haben Sie Ihr Anliegen bereits abgestimmt.

- 3.1 Beschreiben Sie die Grundlagen einer „zeitgemäßen“ Neukonzeption der Personalentwicklung im Hinblick auf den „veränderten Mitarbeiter(innen)typus“. 10 Punkte
- 3.2 Beschreiben Sie an dem Fallbeispiel die konkreten Schritte und die Verantwortlichkeiten bei der Erarbeitung und Einführung einer Personalentwicklungskonzeption. Beziehen Sie evtl. auch weitere Abteilungen des Wohlfahrtsverbandes ein. 10 Punkte

**Aufgabe 4: Personalpflegemaßnahmen****18 Punkte**

Die Einführung von Personalpflegemaßnahmen lässt sich nach Brinkmann (1993) in verschiedene Phasen einteilen. Beschreiben Sie stichwortartig die einzelnen Phasen an dem Beispiel „Erkältungskrankheiten“ aus dem Pflegedienst Innenstadt des Fallbeispiels.

18 Punkte

**Aufgabe 5: Wertewandel und die Konsequenzen****20 Punkte**

Sie überlegen mit der PDL des Pflegedienstes Weststadt, wie die Unzufriedenheit der Mitarbeiterinnen zu erklären ist.

- 5.1 Erklären Sie der PDL das Menschenbild „self-actualizing man“ und nennen Sie die sich daraus ergebenden organisatorischen Konsequenzen. 12 Punkte
- 5.2 Nennen Sie die vier Voraussetzungen, die die Mitarbeiterinnen erfüllen müssen, damit eine Individualisierung der Personalentwicklung möglich ist. 8 Punkte

Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Pflegemanagement I</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Kennzeichen	<b>PM-PMG-P12-121124</b>
Datum	<b>24.11.2012</b>

**Für die Bewertung und Abgabe der Prüfungsleistung sind folgende Hinweise verbindlich:**

- Die Vergabe der Punkte nehmen Sie bitte so vor, wie in der Korrekturrichtlinie ausgewiesen. Eine summarische Angabe von Punkten für Aufgaben, die in der Korrekturrichtlinie detailliert bewertet worden sind, ist nicht gestattet.
- Nur dann, wenn die Punkte für eine Aufgabe nicht differenziert vorgegeben sind, ist ihre Aufschlüsselung auf die einzelnen Lösungsschritte Ihnen überlassen.
- Stoßen Sie bei Ihrer Korrektur auf einen anderen richtigen als den in der Korrekturrichtlinie angegebenen Lösungsweg, dann nehmen Sie bitte die Verteilung der Punkte sinngemäß zur Korrekturrichtlinie vor.
- Rechenfehler sollten grundsätzlich nur zur Abwertung des betreffenden Teilschrittes führen. Wurde mit einem falschen Zwischenergebnis richtig weitergerechnet, so erteilen Sie die hierfür vorgesehenen Punkte ohne weiteren Abzug.
- Ihre Korrekturhinweise und Punktbewertung nehmen Sie bitte in einer zweifelsfrei lesbaren **roten** Schrift vor.
- Die von Ihnen vergebenen Punkte und die daraus sich gemäß dem nachstehenden Notenschema ergebende Bewertung tragen Sie bitte in den Klausur-Mantelbogen ein. Unterzeichnen Sie bitte Ihre Notenfestlegung auf dem Mantelbogen.
- Gemäß der Prüfungsordnung ist Ihrer Bewertung das folgende Notenschema zu Grunde zu legen:

<b>Note</b>	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
<b>Punktzahl</b>	100-95	94,5-90	89,5-85	84,5-80	79,5-75	74,5-70	69,5-65	64,5-60	59,5-55	54,5-50	49,5-0

Die korrigierten Arbeiten reichen Sie bitte spätestens bis zum

**12.12.2012**

bei Ihrem Studienzentrum ein. Dies muss persönlich oder per Einschreiben erfolgen. Der Abgabetermin ist unbedingt einzuhalten. Sollte sich aus vorher nicht absehbaren Gründen eine Terminüberschreitung abzeichnen, so bitten wir Sie, dies unverzüglich dem Prüfungsamt der Hochschule anzuzeigen (Tel. 040 / 35094-311 bzw. birgit.hupe@hamburger-fh.de).

**Lösung 1****Integriertes Pflegemanagement****22 Punkte****1.1 Konzeptionelle Bausteine** (SB 3, S. 31 ff.)**max. 12 Punkte**

## Normatives Pflegemanagement

(je Baustein 2 P,  
max. 4 P)

- Aufbau einer Corporate Identity nach innen und nach außen
- Aktions- und Anpassungsfähigkeit der Arbeitorganisation Pflege an eigene berufliche Leitbilder, an übergeordnete Trägerleitbilder, Visionen und Philosophie
- Aufbau interner Systemidentität
- Klärung von Zielen und Rahmenbedingungen
- Reflexion von Wertstrukturen sowie von tragfähigen, Sinn machenden Wertsetzungen für Entscheidungen

## Strategisches Pflegemanagement

(je Baustein 2 P,  
max. 4 P)

- Erarbeitung von Programmen und Strategien für die Umsetzung der Vorgaben und Vorschläge des normativen Pflegemanagements
- Bestimmung von Leistungspotentialen und Vorgehensweisen
- Erfordernis eingehender Informationsanalysen

## Operatives Pflegemanagement

(je Baustein 2 P,  
max. 4 P)

- Umsetzung der normativen und strategischen Konzepte, Programme und Pläne in das alltägliche Handeln und „Ausführen“
- Hauptaufgabe ist die „Produktion der Pflege“ im Sinne von ganz konkreten und laufenden Aufgaben
- Voraussetzung ist eine funktionierende Kommunikation, die das Leistungs- und Kooperationsverhalten gravierend beeinflusst

**1.2 Zuordnung der Aufgaben zum normativen, strategischen oder operativen Management** (SB 3, S. 31 f.)**max. 10 Punkte**

- Erarbeitung eines Pflegeleitbildes = normatives Management
- Tourenplanung = operatives Management
- Durchführung von Pflegevisiten = operatives Management
- Einführung eines Marketingkonzepts = strategisches Management
- Durchführung von Erstgesprächen mit neuen Klienten = operatives Management

(je Zuordnung  
2 P)**Lösung 2****Lernende Organisation****20 Punkte****2.1 Eigenschaften der organisationalen Kompetenz** (SB 4, S. 38)**max. 12 Punkte**

- Die Mitarbeiter(innen) haben ein gemeinsames Systemverständnis aller für den Erfolg entscheidenden Einflussfaktoren und ihrer Wechselbeziehungen – innerhalb und außerhalb der Organisation.
- Die Mitarbeiter(innen) weisen ein explizites und klares Verständnis ihrer eigenen Ziele, Entwicklung und Wirklichkeit auf, das sie in Beziehung zu der Entwicklung des Unternehmens und ihren Einflussmöglichkeiten setzen können.
- Sie sind von einem ‚mentalen Modell‘ (Leitbild) durchdrungen, das ihnen Überzeugung für ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten und eine visionäre Zielvorstellung gibt; ihre Führungskräfte besitzen individuell auch ein ‚mentales Modell‘, das mit dem des Unternehmens insgesamt harmonisiert.
- Sie sind in der Lage, eine gemeinsame Vision (Leitbild) als erstrebenswertes Bild der Zukunft zu entwickeln, dem sich ihre Mitarbeiter(innen) verpflichtet fühlen und das dauerhaft Energie freisetzt.

(je Beschreibung  
4 P)

- Sie haben eine Kommunikationskultur entwickelt und strukturiert, die Umgestaltung in Gang bringt und in Gang hält und nicht in gewohnten Interpretationsmustern einrastet.
- Sie verfügen über Teams, die fähig und bereit sind, echte ‚Dialoge‘ zu führen, das heißt gemeinsam und offen zu denken, anstatt nur taktische Positionen abzugleichen oder durchzusetzen.

**2.2 Organisationsentwicklung und Lernende Organisation (SB 4, S. 23 f. und 37 ff.)**

**max. 8 Punkte**

Organisationsentwicklung

(je Stichwort  
1 P)

- Wandel als Sonderfall / Ausnahme
- Wandel als separates Problem
- Direktsteuerung des Wandels
- Wandel durch Expert(inn)en

Lernende Organisation

- Wandel als Normalfall
- Wandel als Teil der Prozesse
- Indirekte Steuerung des Wandels
- Wandel als generelle Kompetenz der Organisation

**Lösung 3** **Personalentwicklung** **20 Punkte**

**3.1 Grundlagen einer „zeitgemäßen“ Neukonzeption der Personalentwicklung (SB 6, S. 18)**

**max. 10 Punkte**

Zentraler Ausgangspunkt für eine „zeitgemäße“ Neukonzeption der Personalentwicklung ist nicht mehr ein Organisationsverständnis nach dem Bild einer Maschine (sog. „Maschinenmetapher der Organisation“), sondern ein dynamischer, systemischer Organisationsbegriff, der Organisationen als komplexe, d.h. nicht vollständig erfass- und steuerbare Sozialsysteme begreift. So gesehen ist auch Personalentwicklung nur beschränkt plan- und steuerbar. Als wichtigste Ansatzpunkte für Personalentwicklung werden Strukturen, Menschen und Kulturen betrachtet, die aber gleichzeitig auch unter den Aspekten Mikropolitik und Macht analysiert werden müssen.

**3.2 Schritte und Verantwortlichkeiten einer Personalentwicklungskonzeption (SB 6, S. 31)**

**max. 10 Punkte**

Schritte / Aktivitäten	Verantwortung
Grobkonzept erstellen	Pflegedirektor(in), drei PDL
Absprache mit Geschäftsführer, evtl. Betriebsrat	Pflegedirektor(in)
Feinabstimmung und ggfs. Änderungen	Pflegedirektor(in), drei PDL, Personalabteilung
Entwicklung d. Instrumente für Maßnahmen	Pflegedirektor(in), Personalabteilung
Maßnahmenstart gem. vereinbarter Reihenfolge	Pflegedirektor(in), drei PDL, ggf. Personalabteilung

*(Korrekturhinweis: Die Punkte sind nach Schlüssigkeit zu vergeben.)*

**Lösung 4** **Personalpflegemaßnahmen** **18 Punkte**

**Phasen der Einführung von Personalpflegemaßnahmen am Beispiel Erkältungskrankheiten (SB 6, S. 40 f. und 54 f.)**

**max. 18 Punkte**

- Phase 1: Kenntnisnahme der Situation: verstärkter Arbeitsausfall wegen Erkältungskrankheiten (je Phase bis 3 P)
- Phase 2: genauere Abklärung der „Klagen“, z. B. durch systematische Befragung, arbeitsmedizinische Untersuchungen, Umgebungsanalyse und Arbeitsabläufe (Radfahren), genauere Fehlzeitenanalyse



- Phase 3: Feststellen der Ursachen mittels Auswertung der Befragung, Untersuchungen und Analysen
- Phase 4: Prüfung, welche Möglichkeiten der Einflussnahme es gibt (z. B. Anschaffung spezieller Dienstkleidung, Verbesserung der Routenplanung mit kürzeren Wegen, Anschaffung von Dienstwagen)
- Phase 5: Durchführung der Maßnahmen
- Phase 6: Erneute Befragung und Analysen (s. o.), um den Erfolg zu überprüfen

*(Korrekturhinweis: Weitere sinngemäße Beschreibungen der Phasen sind ebenfalls mit Punkten zu bewerten.)*

## Lösung 5

### Wertewandel und die Konsequenzen

**20 Punkte**

#### 5.1 Menschenbild „self-actualizing man“ (SB 5, S. 24)

**max. 12 Punkte**

##### Erklärung

(6 P)

Menschliche Bedürfnisse lassen sich in einer Hierarchie anordnen; der Mensch strebt nach Autonomie und bevorzugt Selbst-Motivation und Selbst-Kontrolle; es gibt keinen zwangsläufigen Konflikt zwischen Selbstverwirklichung und organisatorischer Zielerreichung; Annahmen der Theorie Y.

##### Konsequenzen

(6 P)

Manager(innen) sind Unterstützer(inn) und Förderer(innen) (nicht Motivierer(innen) und Kontrolleure / Kontrolleurinnen); Delegation von Entscheidungen; Übergang von Amts-Autorität zu Fach-Autorität; Übergang von extrinsischer Motivation zu intrinsischer Motivation; Mitbestimmung am Arbeitsplatz.

#### 5.2 Voraussetzungen für Individualisierung der Personalentwicklung (SB 5, S. 36)

**max. 8 Punkte**

- Die Mitarbeiterin muss eine klare Vorstellung von ihren Berufszielen und dem Entwicklungspotenzial ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten haben, um Optionen nutzen oder den Entwicklungsbedarf selbst definieren zu können.
- Die Mitarbeiterin muss eine Vorstellung von tätigkeitsspezifischen Aufgaben und Anforderungen sowie Karrieremustern haben, die sie erwarten können.
- Die Mitarbeiterin muss mit oder ohne Hilfe Vorstellungen von Entwicklungsmaßnahmen haben, die sie fördern könnten und die sie ggf. nach dem Cafeteria-Prinzip auswählen darf.
- Sie muss ohne kognitive Dissonanz zur Kontrolle ihrer Lernprozesse fähig sein.

(je Nennung  
2 P)